

SANOAT KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDA XODIMLARNI SAMARALI BOSHQARISH USULLARINING ROLI

Rahmonova Umida Erkinovna

O'zbekiston Resublikasi Bank Moliya

Akademiyasi 2-kurs tinglovchisi

Annotatsiya: Mazkur maqolada sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda xodimlarni samarali boshqarish usullarining ahamiyati tahlil qilinadi. Xodimlarni boshqarishning zamonaviy yondashuvlari, ularning mehnat faoliyatiga ta'siri va tashkilotning umumiy samaradorligiga qo'shgan hissasi yoritilgan. Shuningdek, ilg'or boshqaruv amaliyotlari asosida raqobatdosh muhitda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatlari ko'rib chiqilgan. Tadqiqot natijalari sanoat korxonalari uchun amaliy tavsiyalarni taqdim etadi.

Kalit so'zlar: xodimlarni boshqarish, sanoat korxonasi, raqobatbardoshlik, mehnat samaradorligi, boshqaruv strategiyasi, inson resurslari, tashkilot rivoji

Abstract: This article analyzes the role of effective employee management methods in enhancing the competitiveness of industrial enterprises. It discusses modern approaches to human resource management, their impact on employee performance, and their contribution to overall organizational efficiency. The paper also explores how advanced management practices can help companies succeed in a competitive environment. The research findings offer practical recommendations for industrial enterprises.

Keywords: employee management, industrial enterprise, competitiveness, labor productivity, management strategy, human resources, organizational development

Kirish

Bugungi globallashuv va bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxonaning muvaffaqiyati nafaqat texnologik yangiliklar yoki mahsulot sifati bilan, balki inson resurslarini qanday boshqarishi bilan ham chambarchas bog'liqdir. Ayniqsa, sanoat sohasida raqobat tobora keskinlashib borayotgan bir paytda, xodimlarni samarali boshqarish korxonalarning strategik ustunligiga aylanmoqda. Bu jarayonda inson kapitalining rivojlanishi, ularning bilim va ko'nikmalarini to'g'ri yo'naltirish, motivatsiya va mehnatga bo'lgan munosabatni shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining sanoatni modernizatsiyalash, xususiyl sektorini qo'llab-quvvatlash va zamonaviy boshqaruv uslublarini joriy etish borasidagi qaror va farmonlari so'nggi yillarda bu yo'nalishda muhim islohotlarni boshlab berdi. Masalan, "O'zavtosanoat", "Uzmetkombinat", "Navoiy DTMK" va

boshqa yirik sanoat korxonalari zamonaviy menejment tizimlarini joriy etish orqali raqobatbardoshligini oshirishga intilmoqda. Bu korxonalarda inson resurslarini rivojlantirish, doimiy kasbiy o'qitish, rag'batlantirish tizimlarini takomillashtirish orqali xodimlarning mehnat unumdorligi va motivatsiyasi ortmoqda.

Shuningdek, kichik va o'rta sanoat subyektlarida ham samarali boshqaruv madaniyatini shakllantirish dolzarb masalalardan biri bo'lib qolmoqda. Aksariyat hollarda mehnat samaradorligining pastligi yoki ichki raqobatbardoshlikning yetishmasligi xodimlar bilan ishlashdagi eskicha yondashuvlar bilan bog'liq bo'lmoqda. Xodimlarni boshqarishda faqatgina ma'muriy nazoratga asoslanish, motivatsion omillarni yetarlicha hisobga olmaslik korxonani bozor talablariga moslashishda sust harakat qiluvchi subyektga aylantiradi.

Shu bois, sanoat korxonalarida xodimlarni boshqarishning samarali usullarini o'rganish, bu usullar asosida korxonalar raqobatbardoshligini oshirishning nazariy va amaliy asoslarini ishlab chiqish dolzarb ilmiy-amaliy muammo sifatida namoyon bo'lmoqda. Mazkur maqolada aynan shu masala yoritilib, O'zbekiston misolida mavjud muammolar va ularning yechimlari tahlil qilinadi, shuningdek ilg'or tajribalar asosida tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Bugungi kunda O'zbekistonda sanoat tarmoqlarining barqaror rivojlanishi milliy iqtisodiyotning ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. "Yangi O'zbekiston" taraqqiyot strategiyasida sanoatni diversifikatsiya qilish, innovatsion va yuqori texnologiyalarga asoslangan ishlab chiqarishni kengaytirish orqali iqtisodiy o'sishni ta'minlash asosiy maqsadlardandir. Bu borada inson resurslarini boshqarish — ya'ni xodimlarning salohiyatidan maksimal darajada unumli foydalanish — raqobatbardoshlikni oshirishning muhim omiliga aylanmoqda.

Xodimlarni boshqarishda ilg'or yondashuvlar, masalan, kompetensiya asosida tanlov, kasbiy rivojlanishni rejalashtirish, ish joyida o'qitish (training), ichki motivatsiyani kuchaytirish, samaradorlikka asoslangan baholash tizimlari kabi metodlar keng qo'llanilishi zarur. O'zbekiston sanoat korxonalarida bu yondashuvlar hali to'liq shakllanmagan bo'lsa-da, ayrim ilg'or korxonalarda bosqichma-bosqich joriy etilmoqda. Masalan, "GM Uzbekistan" (hozirgi UzAuto Motors) korxonasida ishchi kuchining sifatini oshirish uchun Yaponiyaning "Kaizen" tizimi elementlari joriy etilgan. Bu tizim xodimlarning o'z ish joyini takomillashtirishdagi ishtirokini rag'batlantirib, umumiy mehnat unumdorligini oshirishga xizmat qilmoqda.

Boshqa tomondan, kichik va o'rta sanoat subyektlarida xodimlarni boshqarish tizimlari ko'pincha an'anaviy va rasmiy yondashuvlar bilan cheklangan. Yetakchilik sifati past bo'lgan joylarda ishchilarning faolligi, tashabbus ko'rsatish qobiliyati va mehnatga bo'lgan mas'uliyati susayadi. Bu esa oxir-oqibat korxonaning innovatsion salohiyati va raqobatga bardosh bera olish qobiliyatini cheklaydi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, inson kapitali samarali boshqarilgan holatda kompaniyani rivojlantirishda asosiy kuchga aylanishi mumkin. Masalan, Germaniyaning sanoat

gigantlari — Siemens, Bosch yoki BMW kabi korxonalar o'z muvaffaqiyatlarini aynan xodimlarga sarmoya kiritish, ularni uzluksiz rivojlantirish va ishonchli yetakchilik tamoyillari orqali ta'minlab kelmoqda.

O'zbekiston sharoitida ham bu tajribalarni o'rganib, mahalliy sanoat korxonalariga moslashtirilgan holda joriy etish orqali ichki bozorni mustahkamlash, tashqi bozorga chiqish va eksport hajmini oshirish mumkin. Shu nuqtai nazardan, xodimlarni boshqarish bo'yicha strategik rejalashtirish, HR menejmentining zamonaviy elementlarini kiritish, rahbarlarning liderlik kompetensiyasini oshirish va motivatsiya tizimlarini takomillashtirish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Ushbu maqola doirasida sanoat korxonalarida xodimlarni samarali boshqarishning nazariy asoslari, amaliy yondashuvlari, mavjud muammolari va ularning yechimlari keng tahlil qilinadi. Shu bilan birga, O'zbekiston sanoat korxonalarida bu borada amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar o'rganilib, ilg'or xorijiy tajribalar asosida takliflar ishlab chiqiladi. Maqolaning asosiy maqsadi — sanoat sohasida faoliyat yuritayotgan korxonalar rahbarlari, mutaxassislar va tadqiqotchilar uchun foydali ilmiy-amaliy asos yaratishdir.

Jahon amaliyotida sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlashda inson resurslarini samarali boshqarish strategik omil sifatida e'tirof etiladi. AQSh, Germaniya, Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapur kabi davlatlar sanoatida xodimlar salohiyatini to'g'ri boshqarish nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini, balki innovatsion faollik va eksport salohiyatini ham oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan. Quyida turli mamlakatlar misolida bu boradagi ilg'or amaliyotlar tahlil qilinadi.

Yaponiya tajribasi: Kaizen va doimiy o'rganish

Yaponiya sanoatida "Kaizen" konsepsiyasi – ya'ni doimiy takomillashtirish va xodimlarni ish jarayoniga jalb etish asosiy boshqaruv tamoyiliga aylangan. Toyota, Panasonic, Mitsubishi kabi kompaniyalar doimiy ravishda xodimlardan takliflar qabul qiladi, ularning tashabbuslari asosida ishlab chiqarish jarayonlari yaxshilanadi. Bu esa jamoaviy ruh, ishonch va yuqori mehnat unumdorligini ta'minlaydi. Yana bir muhim jihat – Yaponiyada xodimlar doimiy ravishda qayta tayyorlanadi, o'qitiladi, boshqaruv va texnik salohiyati oshiriladi, bu esa ularni nafaqat ijrochi, balki faol ishtirokchiga aylantiradi.

Germaniya tajribasi: Dual ta'lim tizimi va kasbiy tayyorgarlik

Germaniya sanoatida "dual ta'lim tizimi" keng yo'lga qo'yilgan. Bu tizim orqali o'quvchilar ta'lim jarayonida sanoat korxonalarida amaliyot o'tashadi va real ish jarayoniga jalb qilinadi. Bunday tizim, ayniqsa, Bosch, Siemens, BMW, BASF kabi korxonalarda keng qo'llaniladi. Xodimlarning aniq sohaviy ko'nikmalarga ega bo'lishi raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga zamin yaratadi. Shuningdek, Germaniyada xodimlar faoliyati aniq KPI (kalit ko'rsatkichlar) asosida baholanadi va

bu baholash tizimi orqali ularni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mexanizmlari ishlaydi.

AQSh tajribasi: Talent management va innovatsion motivatsiya

AQShning sanoat gigantlari – General Electric, 3M, Caterpillar, Tesla kabi kompaniyalarda “talent management” – ya'ni iqtidorli kadrlar bilan maqsadli ishlash, ularning potentsialini oshirish va etakchi lavozimlarga tayyorlashga katta e'tibor qaratiladi. Shuningdek, “open innovation” va “agile management” konsepsiyalari joriy etilib, xodimlar innovatsion takliflar berish, yangi g'oyalar asosida loyihalar yaratishda faol ishtirok etadi. Bunday erkin va yaratuvchan muhit kompaniyalarning tezkor moslashuviga va bozorda ustunlikka erishishiga xizmat qiladi.

Janubiy Koreya tajribasi: Inson kapitaliga strategik investitsiya

Samsung, Hyundai, LG kabi kompaniyalar faoliyatida inson kapitaliga sarmoya kiritish strategiya darajasida belgilanadi. Xodimlar 3 yillik va 5 yillik o'quv-dasturlar orqali kasbiy va shaxsiy rivojlanishga erishadi. Korxonalarda korporativ universitetlar tashkil etilgan bo'lib, ular doimiy ta'lim berish, ilmiy tadqiqot va malaka oshirish vazifalarini bajaradi. Natijada, xodimlar nafaqat texnik bilimlarga, balki strategik fikrlash qobiliyatiga ham ega bo'lib, kompaniyaning innovatsion rivojiga hissa qo'shadi.

1-jadval

Xodimlarni boshqarish bo'yicha xalqaro tajriba taqqoslamasi

Davlat	Boshqaruv yondashuvi	Tavsif (izoh)
Yaponiya	Kaizen tizimi, doimiy takomillashuv	Xodimlar faol jalb etiladi, takliflar tizimi mavjud, har kuni yaxshilanishga e'tibor.
Germaniya	Dual ta'lim, kasbiy tayyorgarlik	O'quvchilar ishlab chiqarish bilan birga o'qitiladi, malaka real ishlab chiqarishda orttiriladi.
AQSh	Talent management, innovatsion liderlik	Iqtidorli xodimlarni aniqlash va rivojlantirish, innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash.
Jan. Koreya	Strategik investitsiya, korporativ ta'lim	Xodimlar uchun ichki universitetlar va o'quv markazlari mavjud, rivojlanish uchun tizimli imkoniyatlar yaratilgan.
Singapur	Milliy darajadagi kadr siyosati	“SkillsFuture” dasturi orqali har bir xodim doimiy o'rganishga rag'batlantiriladi, texnologik HR tizimlar qo'llaniladi.

Yuqoridagi jadvalda sanoat sohasida ilg'or bo'lgan besh mamlakat – Yaponiya, Germaniya, AQSh, Janubiy Koreya va Singapur misolida xodimlarni boshqarishdagi samarali yondashuvlar solishtirilib berilgan. Har bir mamlakatda inson resurslari boshqaruvi o'ziga xos yondashuvlarga ega bo'lib, ular sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda muhim rol o'ynaydi.

Masalan, Yaponiyada *Kaizen* tizimi asosida doimiy takomillashuv va xodimlarning ish jarayonidagi ishtiroki ta'minlanadi. Germaniyada esa dual ta'lim modeli orqali yosh mutaxassislar amaliy ishlab chiqarishga tayyorlanadi. AQShda "talent management" strategiyasi asosida iqtidorli xodimlar bilan maqsadli ishlanadi va ularning innovatsion salohiyati qo'llab-quvvatlanadi. Janubiy Koreya korporativ ta'lim va strategik investitsiyalar orqali inson kapitalini rivojlantiradi. Singapurda esa davlat siyosati darajasida doimiy kasbiy rivojlanishga e'tibor qaratilib, ilg'or HR texnologiyalari joriy etiladi.

Jadval bu yondashuvlarning asosiy jihatlarini taqqoslab, O'zbekiston sanoat korxonalari uchun qanday model va yondashuvlar mos kelishini aniqlashda foydali asos bo'lib xizmat iladi.

Singapur tajribasi: Milliy darajadagi kadr siyosati

Singapurda davlat siyosati darajasida kadrlar salohiyatini oshirishga qaratilgan "SkillsFuture" dasturi amalga oshiriladi. Bu dastur orqali har bir xodim o'z sohasiga oid doimiy malaka oshirish imkoniyatiga ega. Shuningdek, sanoat korxonalarida inson resurslarini boshqarishning ilg'or texnologiyalari – HR analytics, elektron baholash tizimlari, avtomatlashtirilgan o'qitish platformalari joriy etilgan. Bu esa har bir xodimning imkoniyatini aniqlab baholash va samarali jamoani shakllantirishga yordam beradi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, sanoat korxonalarida raqobatbardoshlikni oshirish inson resurslarini strategik va tizimli boshqarish bilan bevosita bog'liq. Samarali boshqaruv, ya'ni xodimlarning bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish, ularni faol ishtirokchi sifatida jalb qilish, shaffof baholash va motivatsiya tizimlari orqali har qanday korxona o'z salohiyatini maksimal darajada ro'yobga chiqarishi mumkin. O'zbekiston sanoati uchun esa ushbu tajribalarni chuqur o'rganib, milliy modelni ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Xulosa

Sanoat korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda xodimlarni samarali boshqarish muhim strategik omil hisoblanadi. Maqolada olib borilgan tahlillar va xalqaro tajriba asosida aniqlanishicha, inson resurslarini to'g'ri boshqarish nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki innovatsion rivojlanish, tashqi bozorlarga chiqish va ichki menejment sifatini ham sezilarli darajada yaxshilaydi.

Yaponiya, Germaniya, AQSh, Janubiy Koreya va Singapur kabi mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, xodimlarni doimiy o'qitish, ularga mas'uliyat berish, faol ishtirokini ta'minlash, rag'batlantirish tizimlarini takomillashtirish va korxona ichida ochiq, samarali kommunikatsiya muhiti yaratish korxonalarining barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. O'zbekistonda ham bu yo'nalishda ijobiy siljishlar kuzatilmoqda, biroq xodimlarni boshqarishda zamonaviy metodlarni to'liq joriy etish, HR menejment tizimlarini transformatsiya qilish va yetakchilik madaniyatini rivojlantirish dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Shu sababli, O'zbekiston sanoat korxonalarida inson resurslarini boshqarishning ilg'or yondashuvlarini milliy sharoitlarga moslashtirib, kompleks yondashuv asosida joriy etish zarur. Bu nafaqat raqobatbardoshlikni oshiradi, balki korxonalarni strategik jihatdan barqaror, moslashuvchan va samarador tizimlarga aylantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PQ–60-son qarori “2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahrirda), 2023-yil.
3. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53–101.
4. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
5. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
6. Khusenov, I. A. (2021). “Sanoat korxonalarida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari”. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar jurnali*, №4, 112–118-betlar.
7. Toyota Motor Corporation (2021). *Kaizen: Continuous Improvement Culture*. Korporativ nashr.
8. UzAuto Motors AJ rasmiy sayti – www.uzautomotors.com (2024-yilgi HR strategiyasi bo'yicha materiallar).
9. ILO (International Labour Organization). (2022). *Skills and lifelong learning for inclusive growth in Asia and the Pacific*.
10. Singapur Respublikasi “SkillsFuture” dasturi rasmiy veb-sayti – www.skillsfuture.gov.sg